

Strategi Pengembangan Kompetensi ASN melalui Integrasi Manajemen Talenta di Sektor Publik: *Systematic Literature Review*

Competency Development Strategies for Civil Servants through the Integration of Talent Management in the Public Sector: A Systematic Literature Review

✉ Nindya Regyna Praja, Suryanto, Falih Suaedi, Zamal Nasution

Pengembangan Sumber Daya Manusia, Universitas Airlangga, Indonesia

ARTICLE INFO

Manajemen Talenta,
ASN,
Pengembangan Kompetensi,
Sektor Publik,
Sistem Merit.

Article History:

Received : 10 Feb 2026

Accepted : 12 Mei 2026

Publish : 29 Juni 2026

ABSTRAK:

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan kompetensi ASN melalui integrasi manajemen talenta, mengidentifikasi berbagai tantangan implementasi, serta merumuskan arah penguatan kebijakan pengelolaan aparatur dalam organisasi sektor publik. Metode penelitian menggunakan Systematic Literature Review (SLR) dengan mengkaji 25 artikel ilmiah yang diperoleh dari database akademik seperti Google Scholar, DOAJ, SINTA, dan Garuda. Analisis dilakukan melalui teknik analisis isi dengan pendekatan kualitatif untuk mengidentifikasi pola penelitian, isu utama, serta kecenderungan praktik terbaik dalam implementasi manajemen talenta sektor publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta masih menghadapi berbagai kendala, antara lain keterbatasan integrasi antara pemetaan kompetensi dan program pengembangan, lemahnya koordinasi kelembagaan, keterbatasan infrastruktur teknologi informasi, serta belum optimalnya penerapan sistem merit dalam proses rotasi dan promosi jabatan. Selain itu, program pengembangan kompetensi ASN masih sering bersifat administratif dan belum sepenuhnya berbasis pada kebutuhan jabatan dan analisis kesenjangan kompetensi. Oleh karena itu, strategi penguatan manajemen talenta perlu diarahkan pada digitalisasi sistem informasi kepegawaian, penguatan mekanisme asesmen kompetensi yang objektif, integrasi perencanaan sumber daya manusia dengan pengembangan karier, serta peningkatan kapasitas kelembagaan dan kepemimpinan birokrasi. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa integrasi antara manajemen talenta dan pengembangan kompetensi merupakan prasyarat penting dalam membangun aparatur yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

ABSTRACT:

This study aims to analyze strategies for developing civil servant competencies through the integration of talent management, identify challenges in its implementation, and formulate policy directions to strengthen public sector human resource governance. The research employs a Systematic Literature Review (SLR) method by examining 25 scientific articles obtained from academic databases such as Google Scholar, DOAJ, SINTA, and Garuda. The analysis was conducted using qualitative content analysis to identify research patterns, key issues, and emerging best practices in the implementation of talent management within the public sector. The findings indicate that the implementation of talent management still faces several challenges, including limited integration between competency mapping and competency development programs, weak institutional coordination, inadequate information technology infrastructure, and the suboptimal application of the merit system in job rotation and promotion processes. In addition, competency development programs for civil servants often remain administrative in nature and are not fully based on job requirements or competency gap analysis. Therefore, strengthening talent management strategies should focus on the digitalization of human resource information systems, the reinforcement of objective competency assessment mechanisms, the integration of human resource planning with career development, and the enhancement of institutional capacity and bureaucratic leadership. The findings highlight that the integration of talent management and competency development is a key prerequisite for building a professional, adaptive civil service that supports the improvement of public service quality.

How to Cite:

Praja, N. R., Suryanto, Suaedi, F., Nasution, Z. (2026). Strategi Pengembangan Kompetensi ASN melalui Integrasi Manajemen Talenta di Sektor Publik: *Systematic Literature Review*. *Cakrawala: Jurnal Litbang Kebijakan*, 20(1), 41-56. <https://doi.org/10.32781/cakrawala.v20i1.966>.

✉ Corresponding author :

Address : Mulyorejo, Kec. Mulyorejo, Surabaya, Jawa Timur
60115

Email : nindyaregyna@gmail.com

Cakrawala: Jurnal Litbang Kebijakan is licensed under a
Creative Commons Attribution 4.0 International License



Hal. 41-56

PENDAHULUAN

Permasalahan implementasi manajemen talenta di sektor publik juga berkaitan dengan struktur kelembagaan pengelolaan kepegawaian. Fungsi perencanaan kepegawaian berada pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD), sedangkan pembinaan kompetensi dilaksanakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) (Suparman & Naibaho, 2021). Pemisahan fungsi ini menyebabkan koordinasi kebijakan sering kali tidak berjalan terpadu. Sebaliknya, pada tingkat kabupaten/kota kedua fungsi tersebut umumnya digabung dalam satu lembaga, sehingga proses perencanaan hingga pengembangan karier ASN lebih terkoordinasi. Selain persoalan kelembagaan, masalah lain terletak pada belum optimalnya integrasi instrumen perencanaan SDM seperti peta jabatan, analisis kebutuhan pelatihan, pemetaan kompetensi, dan *talent pool* dalam proses pengambilan keputusan kepegawaian (Harahap dkk., 2025). Di beberapa perangkat daerah, rotasi dan promosi jabatan masih dipengaruhi preferensi personal, sehingga prinsip meritokrasi belum sepenuhnya terwujud.

Penguatan manajemen talenta ASN memiliki landasan hukum yang jelas. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN menegaskan bahwa pengelolaan ASN harus berbasis kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Ketentuan ini diperjelas melalui PP Nomor 11 Tahun 2017 jo. PP Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS yang mewajibkan instansi pemerintah melakukan pemetaan kompetensi sebagai dasar pengembangan karier. Selain itu, PermenPANRB Nomor 3 Tahun 2020 memberikan pedoman teknis mengenai identifikasi potensi, penilaian kompetensi, dan penempatan pegawai dalam *talent pool* (Destiana, 2023). Pada tingkat daerah, pelaksanaan kebijakan tersebut berpedoman pada Peraturan

Gubernur Jawa Timur Nomor 45 Tahun 2020 tentang Pola Karier ASN dan Peraturan Gubernur Nomor 62 Tahun 2023 tentang Manajemen Talenta (Dwiputrianti dkk., 2023). Regulasi ini menunjukkan bahwa pemerintah daerah telah memiliki dasar normatif yang memadai untuk memperkuat sistem pembinaan karier aparatur secara sistematis. kerangka pengelolaan talenta strategis menekankan integrasi antara akuisisi, pengembangan, dan pengelolaan kinerja pegawai (Wicaksana, 2025). menekankan pentingnya integrasi berbagai elemen dalam organisasi. Pendekatan ini memandang organisasi sebagai sistem terpadu yang menuntut keselarasan antara proses rekrutmen, pelatihan berbasis kompetensi, rotasi jabatan, serta penilaian kinerja berbasis data.

Berbagai kajian mutakhir menegaskan pentingnya integrasi manajemen talenta dalam sektor publik. Studi UNDP menyoroti bahwa pengembangan kapasitas aparatur menuntut organisasi publik berfungsi sebagai ekosistem pembelajaran dengan dukungan pelatihan adaptif, rotasi jabatan, dan kepemimpinan yang konsisten (Amalia & Zalukhu, 2025). Penelitian lain menekankan bahwa integrasi talenta merupakan bagian dari strategi organisasi yang mencakup akuisisi, pengembangan, dan retensi pegawai berpotensi tinggi melalui pendekatan *human-centered* (Gurbuz dkk., 2017). di Indonesia juga menunjukkan bahwa kendala implementasi manajemen talenta pada instansi pemerintah daerah umumnya berkaitan dengan lemahnya koordinasi kelembagaan, belum seragamnya prosedur, serta terbatasnya komitmen pimpinan terhadap penerapan sistem merit (Sidabutar, 2024).

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji manajemen talenta dalam sektor publik, sebagian besar masih bersifat parsial dan cenderung berfokus pada aspek konseptual atau studi kasus terbatas, sehingga belum mampu menggambarkan

keterkaitan yang utuh antara pemetaan kompetensi, pengembangan kompetensi, dan koordinasi kelembagaan dalam satu kerangka analisis terpadu. Keterbatasan tersebut berdampak pada belum tersedianya pemetaan komprehensif mengenai pola permasalahan serta efektivitas strategi pengembangan kompetensi ASN secara menyeluruh.

Oleh karena itu, penelitian ini melihat kesenjangan tersebut melalui penggunaan pendekatan *Systematic Literature Review (SLR)* yang memungkinkan penyusunan sintesis analitis secara lebih terstruktur, sistematis, dan berbasis bukti. Kebaruan penelitian ini terletak pada kemampuannya mengintegrasikan berbagai temuan literatur untuk mengidentifikasi tren penelitian, pola permasalahan, serta peluang penguatan kebijakan, dan menawarkan kontribusi konseptual berupa model analitis yang menghubungkan tiga dimensi utama, yaitu integrasi perencanaan sumber daya manusia, pemetaan kompetensi, dan mekanisme pengembangan karier ASN dalam kerangka koordinasi kelembagaan. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan strategis bagi pemerintah daerah dalam merancang kebijakan pengembangan kompetensi ASN yang lebih efektif, terukur, dan berorientasi pada kinerja.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen talenta dipahami sebagai strategi organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan menempatkan pegawai berpotensi tinggi pada posisi strategis. Dalam sektor publik, penerapan manajemen talenta diarahkan untuk memperkuat sistem merit dan memastikan proses kepegawaian berlangsung objektif. (Suparman & Naibaho, 2021) menegaskan bahwa penerapannya mencakup pemetaan potensi, penilaian kinerja, dan pengembangan karier melalui mekanisme

Manajemen talenta berperan dalam meningkatkan kesiapan pegawai melalui perencanaan SDM, penguatan kapasitas, dan penyusunan *talent pool* (Basuki & Ramadhania, 2021). Harahap menambahkan bahwa keberhasilan strategi tersebut bergantung pada instrumen asesmen yang konsisten dan kemampuan organisasi menyediakan jalur karier yang jelas (Harahap dkk. 2025). Dalam regulasi nasional, Permen PANRB Nomor 3 Tahun 2020 menetapkan bahwa manajemen talenta ASN harus mencakup identifikasi, pengembangan, penilaian, serta penempatan pegawai berdasarkan kompetensi (Dwiputrianti dkk. 2023).

Literatur internasional juga memberikan dukungan teoretis. (Kaliannan dkk. 2023) menekankan pentingnya integrasi proses rekrutmen, pengembangan, dan retensi dalam membentuk pegawai berpotensi tinggi, sedangkan (Gurbuz dkk. 2017) menyoroti kebutuhan organisasi publik untuk membangun ekosistem pembelajaran yang adaptif. Melalui teori-teori tersebut, manajemen talenta dipandang sebagai komponen strategis untuk memperkuat profesionalisme birokrasi dan meningkatkan kinerja organisasi publik.

Teori *Human Capital*, Pengembangan kompetensi ASN merupakan kewajiban organisasi pemerintah untuk memastikan pegawai memiliki kemampuan yang relevan dengan tuntutan jabatan. Ketentuan ini ditegaskan dalam UU No. 5 Tahun 2014 dan PP No. 11 Tahun 2017 yang mewajibkan pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelajaran per tahun. Program pengembangan tersebut meliputi kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural. Amalia & Zalukhu (2025) menunjukkan bahwa pelatihan berbasis kebutuhan jabatan, *coaching*, dan *mentoring* mampu meningkatkan kesiapan pegawai dalam melaksanakan tugas strategis. Indrawan (2025) menegaskan bahwa

efektivitas pengembangan kompetensi bergantung pada akurasi pemetaan kompetensi dan keterhubungannya dengan perencanaan karier.

Model pengembangan kompetensi pemerintah mengharuskan organisasi menyediakan pelatihan yang sejalan dengan kebutuhan jabatan, hasil asesmen, serta potensi pegawai. Dengan demikian, pengembangan kompetensi menjadi fondasi kebijakan manajemen talenta dan berperan langsung terhadap peningkatan profesionalitas ASN (Muna & Suratman, 2024).

Koordinasi antara lembaga pengelola kepegawaian menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi manajemen talenta. Di Pemerintah Provinsi Jawa Timur, BKD mengelola perencanaan dan manajemen kepegawaian, sedangkan BPSDM fokus pada penyelenggaraan pelatihan. Perbedaan fungsi ini membutuhkan keterpaduan mekanisme kerja agar pemetaan kompetensi dan program pengembangan kompetensi dapat saling mendukung. Harahap dkk. (2025) menyatakan bahwa koordinasi kelembagaan berpengaruh langsung terhadap efektivitas pengembangan ASN karena menentukan keselarasan antara kebutuhan organisasi dan program pelatihan. Indrawan (2025) menemukan bahwa ketidakterpaduan antarunit kerja sering menyebabkan ketidaksesuaian antara hasil asesmen, kebutuhan jabatan, dan penyiapan pegawai untuk *talent pool*. Teori koordinasi organisasi menekankan pentingnya komunikasi, standarisasi prosedur, serta sistem data terpadu agar pengelolaan ASN berjalan efektif. Dengan demikian, koordinasi BKD dan BPSDM menjadi prasyarat utama untuk memastikan manajemen talenta dan pengembangan kompetensi dapat menghasilkan pegawai yang siap mengisi jabatan strategis.

Keberhasilan manajemen talenta dipengaruhi oleh faktor struktural, kultural,

dan teknis. Kepemimpinan, budaya organisasi, sistem merit, dan kesiapan teknologi informasi menentukan kualitas implementasi manajemen talenta di pemerintah daerah. Amalia & Zalukhu (2025) menegaskan bahwa kualitas data kepegawaian dan komitmen pimpinan menjadi penentu dalam identifikasi talenta dan pengembangan karier. Muna & Suratman (2024) menunjukkan bahwa keberhasilan pelatihan dipengaruhi oleh kesesuaian materi, metode evaluasi, dan dukungan atasan langsung untuk penerapan hasil pelatihan. Indrawan (2025) mengidentifikasi kendala berupa data kompetensi yang tidak mutakhir, mekanisme asesmen yang belum objektif, serta rotasi jabatan yang tidak sepenuhnya mencerminkan prinsip meritokrasi. Kajian internasional seperti Kaliannan dkk. (2023) dan Gurbuz dkk. (2017) menegaskan bahwa faktor organisasi, kepemimpinan strategis, dan sistem informasi terintegrasi menjadi penentu keberhasilan penerapan manajemen talenta di sektor publik. Faktor-faktor tersebut menjadi dasar dalam mengevaluasi kualitas implementasi manajemen talenta di Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan mengacu pada pedoman PRISMA dan pendekatan kualitatif melalui *analytical synthesis* untuk menganalisis serta mensintesis temuan penelitian secara sistematis. Penelusuran literatur dilakukan secara daring melalui database akademik, yaitu *Google Scholar*, *Directory of Open Access Journals*, dan SINTA dalam kurun waktu satu minggu dengan menggunakan kata kunci yang relevan terkait jurnal yang akan diteliti.

Penilaian kualitas (*quality assessment*) dalam penelitian ini dilakukan terhadap seluruh artikel yang telah lolos tahap seleksi

pada alur PRISMA, yaitu setelah melalui tahap identifikasi, *screening*, *eligibility*, dan *inclusion*. Proses ini merupakan bagian integral dari pendekatan *Systematic Literature Review (SLR)* yang digunakan untuk memastikan bahwa hanya literatur yang relevan dan kredibel yang dianalisis lebih lanjut. Penilaian kualitas dilakukan dengan menggunakan beberapa indikator utama, yaitu: (1) kesesuaian topik artikel dengan fokus penelitian terkait manajemen talenta dan pengembangan kompetensi ASN di sektor publik, (2) kejelasan dan ketepatan metodologi penelitian yang digunakan, (3) kontribusi terhadap pengembangan teori maupun implikasi kebijakan, serta (4) konsistensi antara hasil penelitian dan pembahasan yang disajikan. Berdasarkan indikator tersebut, setiap artikel diklasifikasikan ke dalam kategori kualitas tinggi, sedang, dan rendah. Hasil penilaian ini kemudian digunakan sebagai dasar dalam proses *analytical synthesis*, sehingga analisis isi (*content analysis*) yang dilakukan dapat menghasilkan temuan yang lebih valid, terstruktur, dan berbasis bukti dalam mengidentifikasi pola penelitian, kesenjangan literatur, serta arah penguatan kebijakan secara sistematis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sintesis Literatur tentang Strategi Pengembangan Kompetensi dan Integrasi Manajemen Talenta ASN

Tercatat 25 jurnal yang membahas Strategis dalam Pengembangan Kompetensi Tantangan Integrasi Manajemen Talenta, tantangan integrasi pemetaan kompetensi dengan program pengembangan kompetensi ASN, efektivitas desain dan pelaksanaan pengembangan kompetensi, serta pola koordinasi antar lembaga dalam manajemen ASN (Amalia & Zalukhu, 2025). Temuan-temuan tersebut dari literatur nasional maupun internasional mengenai manajemen talenta, pemetaan kompetensi, dan tata kelola kelembagaan

pemerintah daerah. Seluruh hasil kajian kemudian dirangkum untuk memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai kondisi aktual, kecenderungan praktik terbaik (*best practices*), serta arah penguatan manajemen talenta di lingkungan pemerintah daerah.

Berdasarkan hasil pemetaan literatur yang disajikan dalam tabel 1, dapat diketahui bahwa sumber penelitian didominasi oleh publikasi pada rentang tahun 2021 hingga 2025, dengan konsentrasi terbesar berada pada tahun 2024 dan 2025. Hal ini menunjukkan bahwa kajian yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada perkembangan terbaru, sehingga mampu merepresentasikan kondisi empiris dan dinamika kebijakan publik serta administrasi pemerintahan yang aktual. Dominasi literatur terbaru juga mengindikasikan adanya peningkatan perhatian akademik terhadap isu yang diteliti, terutama dalam bidang administrasi publik, manajemen sumber daya aparatur, dan tata kelola pemerintahan (Zahra & Hartati, 2025). Ditinjau dari sumber publikasi, literatur yang digunakan berasal dari berbagai jurnal nasional maupun internasional yang memiliki fokus pada bidang administrasi publik, kebijakan, dan *governance*, seperti jurnal administrasi publik, manajemen, hingga jurnal multidisipliner. Keberagaman sumber ini menunjukkan bahwa pendekatan penelitian tidak bersifat tunggal, melainkan mengintegrasikan berbagai perspektif keilmuan guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif. Selain itu, adanya publikasi dari institusi pendidikan dan lembaga pemerintah memperkuat dimensi praktis dalam penelitian, sehingga tidak hanya bersifat teoritis tetapi juga relevan dengan implementasi kebijakan di lapangan.

Terdapat beberapa jurnal yang muncul lebih dari satu kali dalam tabel, yang menunjukkan bahwa jurnal-jurnal

tersebut memiliki relevansi yang tinggi terhadap topik penelitian. Pengulangan ini mencerminkan adanya konsistensi tema dan fokus kajian dalam literatur yang digunakan, sekaligus mengindikasikan bahwa jurnal tersebut menjadi rujukan utama dalam pengembangan analisis. Di sisi lain, keberadaan artikel dengan penulis yang berbeda dalam jurnal yang beragam juga memperlihatkan adanya variasi sudut pandang, baik dari segi metodologi maupun hasil penelitian, yang memperkaya analisis dalam studi ini (Dwiputrianti dkk. 2023). Namun demikian, hasil identifikasi

Tabel 1. Publikasi Jurnal yang Signifikan

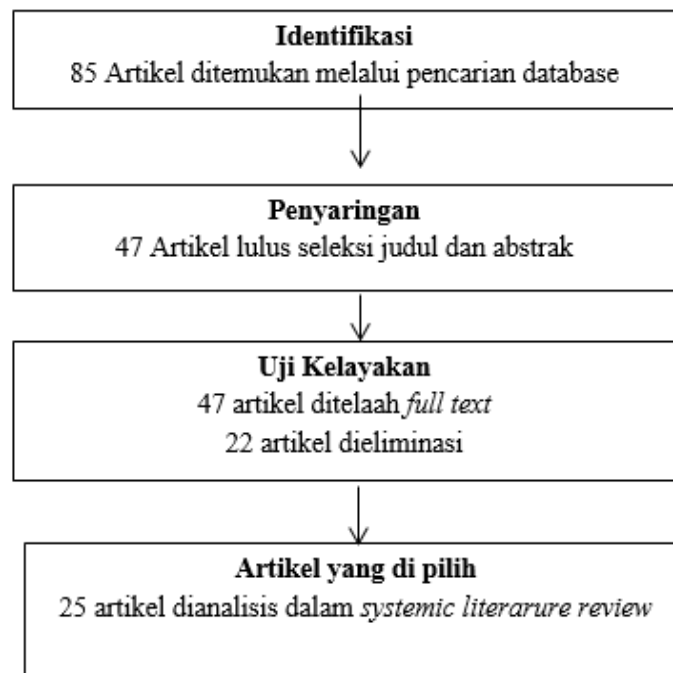
No	Nama Penerbit (Publikasi)	Kategori Dan Tahun
1	Institut Pemerintahan Dalam Negeri	2025
2	Nusantara Innovation Journal	2025
3	Journal Of Public Representative And Society Provision	2025
4	Dialogue: Jurnal Ilmu Administrasi Publik	2023
5	Univeristas Islam Indonesia	2024
6	Integrative Perspectives Of Social And Science Journal	2025
7	Jurnal Borneo Administrator	2024
8	Jurnal Borneo Administrator	2021
9	Jurnal Manajemen & Profesional	2022
10	Jurnal MSDA : Manajemen Sumber Daya Aparatur	2024
11	MULTIR Journal Od Multidisciplinary Research	2025
12	Policy & Governance Review	2023
13	Journal Of Government And Politics (JGOP)	2022
14	JKAP (Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik)	2024
15	Jurnal Ilmu Administrasi	2025
16	Jurnal Transformasi Administrasi (Sumanti 2025)	2025
17	Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik (Rajagukguk dkk. 2025)	2025
18	Politeknik STIA LAN Bandung (Masrully and Saputro 2024)	2024
19	Journal of Research and Development on Public Policy (Jarvic) (Galih Purnama, Arie Budiawan, and Irfan Nursetiawan 2024)	2024
20	IKRA-ITH HUMANIORA (Dewi 2025)	2025
21	MANABIS (Jurnal Manajemen dan Bisnis) (Shafira Putri R, Resti Monika H.G, and Delilah Azmi W.P 2024)	2024
22	KAMPUS AKADEMIK PUBLISING Jurnal Ilmiah Nusantara (JINU) (Rohmah, Ully Aryawati, and Putri Wahyunintyas 2025)	2025
23	Jurnal Kewirausahaan dan Multi Talenta (JKMT) (Nilam and Ali 2025)	2025
24	Institut Pemerintahan Dalam Negeri (Wakil, 2024)	2024
25	Institut Pemerintahan Dalam Negeri (Wijoyo 2023)	2023

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

literatur juga menunjukkan adanya ketidak-konsistenan dalam penyajian data, seperti perbedaan format penulisan antara nama jurnal, penulis, dan tahun publikasi. Hal ini mengindikasikan perlunya standarisasi dalam pengelolaan data literatur agar analisis yang dihasilkan menjadi lebih sistematis dan mudah ditelusuri. Meskipun demikian, secara substansial, keseluruhan literatur yang digunakan telah memenuhi kriteria relevansi dan kebaruan, sehingga layak dijadikan dasar dalam membangun argumentasi penelitian.

Dalam gambar 1 diagram Prisma 1 dapat dijelaskan bahwa Pendekatan SLR dipilih mampu memberikan pemetaan literatur secara sistematis, transparan, serta berbasis bukti ilmiah yang relevan dengan topik penelitian. Dalam prosesnya, penelitian ini mengadopsi kerangka PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) guna memastikan bahwa proses seleksi artikel dilakukan secara terstruktur melalui tahapan identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan inklusi. Pada

tahap identifikasi, diperoleh 85 artikel melalui pencarian pada beberapa basis data akademik, yaitu *Google Scholar* sebanyak 38 artikel, *Directory of Open Access Journals* sebanyak 14 artikel, SINTA sebanyak 18 artikel, dan Garuda sebanyak 15 artikel. Penelusuran dilakukan menggunakan kata kunci *talent management, competency development, public sector, civil service*, dan Aparatur Sipil Negara (ASN). Pencarian literatur dilakukan melalui beberapa basis data akademik, antara lain *Google Scholar, Directory of Open Access Journals (DOAJ), SINTA (Science and Technology Index)*, serta Garuda (Garba Rujukan Digital). Penggunaan beberapa database tersebut bertujuan untuk memperluas jangkauan sumber literatur sekaligus memastikan bahwa artikel yang diperoleh berasal dari publikasi ilmiah yang kredibel. Dalam proses pencarian ini, peneliti menggunakan sejumlah kata kunci utama seperti *talent management, competency development, public sector, civil service*, dan Aparatur Sipil Negara (ASN) Pomaranik, W., &



Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Gambar 1. Diagram Prisma 1

Kludacz-Alessandri, (2024). Berdasarkan hasil pencarian awal melalui berbagai basis data tersebut, diperoleh 85 artikel yang berpotensi relevan dengan topik penelitian.

Pada tahap penyaringan, dilakukan seleksi berdasarkan judul dan abstrak untuk menilai relevansi artikel dengan fokus penelitian. Hasil seleksi menunjukkan 47 artikel memenuhi kriteria awal karena membahas manajemen talenta, pengembangan kompetensi, dan organisasi sektor publik, sedangkan artikel lainnya dieliminasi karena tidak relevan dengan tema penelitian.

Pada tahap inklusi, sebanyak 25 artikel yang memenuhi seluruh kriteria dipilih sebagai sumber utama analisis dalam *Systematic Literature Review*, kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi pola penelitian, pendekatan konseptual, dan temuan empiris terkait strategi pengembangan kompetensi ASN melalui integrasi manajemen talenta di sektor publik. Melalui proses penilaian kelayakan ini, sejumlah artikel dieliminasi sehingga tersisa 25 artikel yang dinilai memenuhi kriteria penelitian. Tahap terakhir adalah artikel yang di pilih, yaitu tahap inklusi artikel yang telah memenuhi seluruh kriteria penelitian. Sebanyak 25 artikel tersebut kemudian dianalisis secara mendalam sebagai sumber utama dalam kajian *Systematic Literature Review*. Analisis terhadap literatur dilakukan untuk mengidentifikasi berbagai pola penelitian, pendekatan konseptual yang berkaitan dengan strategi pengembangan kompetensi ASN melalui integrasi manajemen talenta di sektor publik.

Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi artikel yang dipublikasikan dalam jurnal ilmiah, membahas manajemen talenta pada Aparatur Sipil Negara (ASN), serta berfokus pada organisasi sektor publik. Sementara itu, kriteria eksklusi mencakup artikel yang membahas manajemen talenta pada sektor swasta serta artikel yang tidak

tersedia dalam bentuk *full-text* sehingga tidak memungkinkan dilakukan analisis secara mendalam.

Pemetaan Tren Penelitian Strategi Pengembangan Kompetensi ASN

Penelitian ini menggunakan *Systematic Literature Review (SLR)* dengan tahapan *identification, screening, eligibility, dan inclusion* berdasarkan pedoman PRISMA untuk menelaah secara sistematis perkembangan kajian mengenai strategi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Melalui pendekatan ini, penelitian memetakan tema-tema dominan, pendekatan konseptual, serta arah perkembangan penelitian terkait pengembangan kompetensi ASN dalam kerangka manajemen talenta.

Hasil analisis terhadap studi primer menunjukkan bahwa strategi pengembangan kompetensi ASN dalam kerangka manajemen talenta telah berkembang menjadi fokus penting dalam literatur administrasi publik mutakhir. Berbagai penelitian menegaskan bahwa penguatan kompetensi aparatur tidak lagi dipahami sebatas program pelatihan, melainkan sebagai strategi kelembagaan yang terintegrasi dengan manajemen sumber daya manusia, perencanaan karier, pengisian jabatan berbasis merit, serta peningkatan kinerja organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Sharma & Bhatnagar (2009). Pengembangan kompetensi ASN diposisikan sebagai instrumen strategis untuk membangun birokrasi yang adaptif, profesional, dan berorientasi pada kinerja pelayanan publik (Sharma & Bhatnagar, 2009). Strategi pengembangan kompetensi diposisikan sebagai instrumen kebijakan yang menentukan kualitas birokrasi dan efektivitas pelayanan publik. Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa kajian terdahulu cenderung terkelompok pada lima isu utama yang secara konsisten muncul sebagai fokus penelitian.

Isu pertama berkaitan dengan identifikasi kesenjangan kompetensi aparatur dan ketidaksesuaian penempatan jabatan. Sejumlah penelitian menemukan bahwa organisasi sektor publik masih menghadapi persoalan ketidaksesuaian antara kompetensi individu dan tuntutan jabatan yang berdampak pada penurunan kinerja unit kerja. Kondisi ini antara lain dipengaruhi oleh pemetaan kompetensi yang belum sistematis, data kompetensi yang belum diperbarui secara berkala, serta praktik penempatan pegawai yang belum sepenuhnya berbasis sistem merit. Oleh karena itu, strategi pengembangan kompetensi diarahkan untuk menutup kesenjangan tersebut melalui asesmen objektif, pemetaan potensi secara periodik, serta penataan jalur karier yang selaras dengan kebutuhan organisasi (Zahra & Hartati, 2025).

Isu kedua menyoroti hambatan integrasi antara pemetaan kompetensi dan program pengembangan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa hasil asesmen kompetensi belum dimanfaatkan secara optimal dalam penyusunan program pelatihan maupun perencanaan karier. Akibatnya, kegiatan pengembangan yang dilaksanakan belum sepenuhnya menjawab kebutuhan jabatan dan prioritas organisasi. Ketidakterpaduan tersebut mencerminkan adanya kelemahan koordinasi antarunit pengelola kepegawaian serta belum terbentuknya sistem data yang saling terhubung. Literatur menekankan pentingnya strategi integrasi sistem informasi kompetensi sebagai dasar pengambilan keputusan kepegawaian yang lebih akurat dan objektif (Indrawan 2025).

Isu ketiga berkaitan dengan kelemahan desain strategi pelatihan berbasis kebutuhan jabatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian program pengembangan kompetensi masih disusun secara umum dan belum sepenuhnya disesuaikan dengan tuntutan tugas spesifik.

Kondisi ini menyebabkan pelatihan kurang memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Oleh sebab itu, strategi pengembangan kompetensi yang efektif menuntut pendekatan berbasis kebutuhan organisasi, analisis kesenjangan kompetensi, serta mekanisme evaluasi hasil pelatihan yang terukur dan sistematis (Sidabutar 2024).

Isu keempat menyoroti alternatif strategi penguatan manajemen talenta melalui perbaikan tata kelola data dan koordinasi lembaga. Sejumlah studi menegaskan bahwa keberhasilan pengembangan kompetensi sangat dipengaruhi oleh kualitas sistem data kepegawaian dan tingkat koordinasi antarinstansi. Data kompetensi yang akurat memungkinkan organisasi mengidentifikasi talenta potensial, merancang program pengembangan yang tepat, serta menyiapkan rencana suksesi jabatan secara terstruktur. Selain itu, koordinasi kelembagaan yang efektif memastikan bahwa proses perencanaan sumber daya manusia, pelatihan, dan penempatan pegawai berjalan selaras (Putranto dkk., 2022).

Isu kelima tentang perumusan strategi integratif untuk meningkatkan profesionalitas ASN. Literatur menunjukkan bahwa strategi yang paling efektif merupakan pendekatan yang menggabungkan berbagai komponen manajemen talenta secara terpadu, mulai dari rekrutmen berbasis kompetensi, pengembangan berkelanjutan, penilaian kinerja objektif, hingga penempatan jabatan yang transparan. Pendekatan ini dinilai mampu membentuk sistem pengelolaan aparatur yang adaptif, akuntabel, dan berorientasi pada kinerja (Fitriyani & Salomo, 2025).

Temuan tersebut menegaskan bahwa strategi pengembangan kompetensi ASN bukan sekadar program pelatihan

administratif, melainkan kebijakan sistemik yang menuntut integrasi antara perencanaan sumber daya manusia, asesmen kompetensi, serta mekanisme manajemen talenta (Destiana, 2023). Dengan demikian, efektivitas strategi pengembangan kompetensi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menyelaraskan seluruh komponen tersebut ke dalam kerangka kebijakan yang terpadu dan terarah.

Pengembangan kompetensi, manajemen talenta, dan motivasi kerja merupakan tiga variabel kunci yang secara konseptual berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan keberlanjutan organisasi publik (Muna & Suratman, 2024). Namun demikian, mayoritas penelitian masih menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif atau studi literatur sehingga bukti empiris kualitatif mengenai hubungan antarvariabel tersebut masih terbatas. Selain itu, terdapat ketidakkonsistenan definisi konseptual mengenai talenta, indikator kompetensi, serta model implementasi yang digunakan antar penelitian, yang menunjukkan belum adanya kerangka teoritis baku sebagai standar nasional (Fauzian, 2022). Kondisi ini menegaskan adanya kesenjangan penelitian yang signifikan, terutama kebutuhan studi empiris berskala luas dan longitudinal untuk menguji efektivitas kebijakan, menilai hubungan kausal antar variabel, serta merumuskan desain manajemen talenta ASN yang lebih akurat, adaptif, dan berbasis bukti (Suparman & Soantahon, 2022).

Penyebab akar masalah implementasi manajemen talenta ASN, antara lain keterbatasan teknologi pendukung (Fauzian, 2022), resistensi perubahan budaya kerja (Fitriyani & Salomo, 2025), ketidakselarasan antara pengembangan kompetensi dan kebutuhan organisasi (Amalia & Zalukhu, 2025), serta kelemahan proses asesmen yang rentan bias

(Suparman & Soantahon, 2022). Selain itu, Wahyuni dkk. (2025) menunjukkan bahwa rendahnya standar kompetensi jabatan dan belum adanya *talent pool* yang memadai turut memperburuk proses akuisisi dan retensi talenta.

Sintesis literatur menunjukkan pola konsisten bahwa kelemahan utama implementasi manajemen talenta ASN terletak pada ketidakterpaduan antara pemetaan kompetensi dan program pengembangan. Meskipun sebagian instansi telah memiliki instrumen asesmen, hasilnya belum dimanfaatkan secara strategis dalam perencanaan karier maupun pelatihan, yang menunjukkan adanya kesenjangan antara pendekatan administratif dan pendekatan berbasis data. Selain lima isu utama tersebut, pemetaan literatur juga menunjukkan adanya pergeseran paradigma penelitian dalam pengembangan kompetensi ASN. Pada periode awal, kajian mengenai pengembangan aparatur lebih menekankan pada aspek administratif seperti pelatihan formal dan peningkatan kapasitas individu secara umum. Namun dalam perkembangan literatur mutakhir, pengembangan kompetensi mulai dipahami sebagai bagian dari sistem manajemen talenta yang terintegrasi dengan perencanaan karier, manajemen kinerja, serta strategi organisasi sektor publik. Pergeseran ini menandai transformasi pendekatan pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik dari model birokratis tradisional menuju pendekatan yang lebih strategis dan berbasis kinerja. Dalam perspektif ini, kompetensi aparatur tidak hanya dipandang sebagai kemampuan individu, tetapi sebagai aset strategis organisasi yang menentukan kapasitas pemerintah dalam merespons tuntutan pelayanan publik yang semakin dinamis dan kompleks.

Penelitian tentang manajemen talenta ASN semakin menekankan pentingnya integrasi teknologi digital dan sistem informasi kepegawaian dalam mendukung

efektivitas pengembangan kompetensi aparatur. Digitalisasi sistem manajemen talenta memungkinkan pemerintah melakukan pemetaan kompetensi secara lebih akurat, mengidentifikasi potensi talenta secara sistematis, serta merancang program pengembangan yang berbasis data. Pendekatan ini juga mendukung implementasi sistem merit yang lebih transparan dan objektif dalam proses promosi, rotasi, maupun perencanaan suksesi jabatan. Dengan demikian, tren penelitian terkini tidak hanya berfokus pada aspek pengembangan kapasitas individu, tetapi juga pada pembangunan ekosistem manajemen talenta yang terintegrasi, yang menghubungkan proses rekrutmen, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, hingga penempatan jabatan secara berkelanjutan dalam kerangka reformasi birokrasi.

Berdasarkan seluruh penelitian ini perlunya adanya integrasi penuh antara manajemen talenta dengan pengembangan kompetensi ASN sebagaimana ditegaskan (Suparman & Soantahon, 2022). Kombinasi strategi digitalisasi sistem, asesmen yang objektif, penguatan lembaga pelatihan, serta rekrutmen berbasis kompetensi merupakan formula yang paling sering ditemukan di berbagai penelitian. Selain itu, model manajemen talenta yang terstruktur, inklusif, serta selaras dengan tujuan organisasi sebagaimana disimpulkan Wahyuni dkk. (2025) menjadi landasan utama bagi transformasi SDM aparatur. Pendekatan ini menekankan pentingnya empat pilar besar: akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta secara objektif dan berkeadilan untuk mewujudkan ASN profesional dan pelayanan publik yang lebih berkualitas.

Integrasi Sistem Pengelolaan Talenta dengan Program Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kompetensi bukan sebagai

kegiatan pelatihan yang berdiri sendiri, melainkan sebagai bagian dari siklus manajemen sumber daya manusia yang terhubung dengan pemetaan potensi, penilaian kinerja, perencanaan karier, serta penempatan jabatan. Dalam kerangka manajemen talenta, pengembangan kompetensi berfungsi sebagai instrumen utama untuk menyiapkan aparatur yang memiliki kapasitas sesuai dengan tuntutan jabatan dan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan implementasinya sangat bergantung pada kemampuan instansi dalam menghubungkan hasil asesmen talenta dengan desain program pengembangan yang tepat sasaran (Panggabean & Pertiwi, 2024). Integrasi ini mensyaratkan adanya sistem informasi kepegawaian yang mampu menyajikan data kompetensi secara akurat dan mutakhir. Data tersebut menjadi dasar bagi pengambil kebijakan dalam menentukan jenis pelatihan, prioritas peserta, serta jalur pengembangan karier pegawai. Tanpa dukungan data yang valid, program pengembangan berisiko tidak relevan dengan kebutuhan organisasi maupun kebutuhan individu. Permasalahan yang sering muncul dalam praktik birokrasi adalah terpisahnya pengelolaan data kompetensi dengan perencanaan pelatihan, sehingga hasil asesmen tidak dimanfaatkan secara optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa integrasi tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis sistem, tetapi juga menyangkut tata kelola kelembagaan dan mekanisme koordinasi antarunit.

Integrasi sistem pengelolaan talenta menuntut keselarasan antara perencanaan sumber daya manusia dengan strategi pengembangan aparatur. Perencanaan kebutuhan pegawai seharusnya didasarkan pada analisis jabatan dan analisis beban kerja, kemudian diterjemahkan ke dalam standar kompetensi yang jelas. Standar tersebut selanjutnya digunakan sebagai acuan dalam proses asesmen dan pengembangan.

Apabila proses ini berjalan selaras, maka program pelatihan akan memiliki arah yang terukur karena dirancang untuk menutup kesenjangan kompetensi yang telah teridentifikasi sebelumnya (Suparman & Soantahon, 2022). Dengan demikian, pengembangan kompetensi tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga memperkuat kapasitas institusi secara keseluruhan. Integrasi juga menuntut adanya mekanisme koordinasi yang efektif antara unit pengelola kepegawaian dan unit penyelenggara pelatihan. Dalam banyak organisasi pemerintah, kedua fungsi tersebut berada pada struktur lembaga yang berbeda, sehingga diperlukan sistem komunikasi yang terstandar agar proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program berjalan selaras. Koordinasi yang baik memungkinkan hasil pemetaan talenta digunakan sebagai dasar penyusunan kurikulum pelatihan, sekaligus memastikan bahwa hasil pelatihan tercermin dalam penilaian kinerja serta perencanaan promosi jabatan. Tanpa koordinasi yang kuat, pengelolaan talenta berpotensi berjalan parsial dan tidak menghasilkan dampak signifikan terhadap peningkatan kualitas aparatur.

Integrasi sistem juga berkaitan erat dengan prinsip merit dalam manajemen aparatur. Pengembangan kompetensi harus didasarkan pada penilaian objektif terhadap potensi dan kinerja pegawai, bukan pada pertimbangan nonprofesional. Penerapan prinsip ini akan memperkuat kepercayaan internal organisasi sekaligus mendorong pegawai untuk meningkatkan kapasitas diri. Ketika pegawai melihat bahwa peluang pengembangan dan promosi ditentukan oleh kompetensi, maka motivasi kerja dan komitmen terhadap organisasi cenderung meningkat. Hal tersebut menunjukkan bahwa integrasi manajemen talenta tidak hanya berdampak pada aspek administratif, tetapi juga pada pembentukan budaya kerja. Keberhasilan integrasi dipengaruhi

oleh beberapa faktor, antara lain komitmen pimpinan, kesiapan infrastruktur teknologi, kualitas data kepegawaian, serta kapasitas sumber daya manusia pengelola system (Destiana, 2023). Tanpa dukungan faktor-faktor tersebut, integrasi cenderung bersifat formalitas dan tidak menghasilkan perubahan nyata. Oleh sebab itu, organisasi perlu memastikan bahwa setiap komponen sistem saling terhubung dalam satu kerangka kebijakan yang konsisten. Pendekatan ini memungkinkan pengembangan kompetensi berjalan secara terarah dan berfungsi sebagai sarana strategis untuk menyiapkan talenta aparatur yang siap mengisi jabatan kunci. Integrasi sistem pengelolaan talenta dengan program pengembangan kompetensi menunjukkan bahwa strategi penguatan kapasitas aparatur harus dirancang secara terpadu dan berbasis kebutuhan organisasi. Pengembangan kompetensi yang terintegrasi akan menghasilkan aparatur yang profesional, adaptif, dan mampu mendukung pencapaian tujuan pemerintahan secara efektif. Dengan demikian, integrasi tersebut bukan hanya kebutuhan administratif, melainkan prasyarat penting dalam membangun sistem manajemen aparatur yang berkualitas dan berorientasi pada kinerja.

Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta ASN belum sepenuhnya mencerminkan prinsip *Human Capital Theory*, khususnya dalam pemanfaatan kompetensi sebagai aset strategis organisasi yang seharusnya diintegrasikan dalam seluruh siklus manajemen SDM.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi antara manajemen talenta dan pengembangan kompetensi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan Aparatur Sipil Negara di sektor publik. Ketidakterpaduan antara pemetaan kompetensi, program

pengembangan, dan perencanaan karier menjadi penyebab utama rendahnya efektivitas kebijakan pengembangan SDM aparatur. Sintesis literatur menegaskan bahwa pengembangan kompetensi yang tidak berbasis data dan kebutuhan jabatan cenderung menghasilkan pendekatan administratif yang tidak berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, diperlukan transformasi sistemik melalui integrasi manajemen talenta berbasis digital, penguatan asesmen kompetensi yang objektif, serta peningkatan koordinasi kelembagaan. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat pentingnya pendekatan terpadu dalam kerangka manajemen sumber daya manusia sektor publik, sedangkan secara praktis memberikan arah kebijakan yang lebih terukur dan berbasis bukti dalam pengembangan kompetensi ASN. Berdasarkan temuan tersebut, diperlukan penguatan kebijakan pengembangan kompetensi ASN melalui integrasi sistem manajemen talenta berbasis digital yang mampu memetakan kompetensi, kebutuhan jabatan, dan jalur karier secara lebih akurat. Selain itu, pemerintah perlu memperkuat mekanisme asesmen kompetensi yang objektif dan terstandar, meningkatkan koordinasi antar lembaga dalam perencanaan pengembangan aparatur, serta memastikan setiap program peningkatan kompetensi disusun berdasarkan kebutuhan organisasi dan evaluasi berbasis kinerja. Langkah ini penting untuk menciptakan sistem pengembangan ASN yang lebih terukur, efektif, dan responsif terhadap tantangan reformasi birokrasi di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, F. N., & Zalukhu, G. P. (2025). Analisis Penerapan Manajemen Talenta ASN: Studi pada Instansi Pemerintah Daerah. *Integrative Perspectives of Social and Science Journal*, 2(2), 2999-3008.
- Basuki, A. D., & Ramadhania, A. T. (2021). The Implementation of Talent Management in Improving Organizational Effectiveness (Case Study in Ministry of Environment and Forestry). *Journal of Public Policy and Applied Administration*, 3(2), 43-52. <https://doi.org/10.32834/jplan.v3i2.370>.
- Destiana, R. (2023). Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik. *Dialogue : Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 5(1), 437-460. <https://doi.org/10.14710/dialogue.v5i1.15762>.
- Dewi, D. K. (2025). Manajemen Sumber Daya Manusia Polri di Era 4.0 Melalui *Digital Leadership*: Kajian di Polresta Magelang. *IKRA-ITH HUMANIORA: Jurnal Sosial dan Humaniora*, 9(3), 39-48.
- Dwiputrianti, S., Sutiyono, W., Suryanto, A., Rachmawati, T., & Purba, C. O. (2023). Understanding Indicators of Talent Acquisition and Retention of Different Generations in Building Talent Management: A Case Study of DKI Jakarta Provincial Government. *Policy & Governance Review*, 7(1), 86-107. <https://doi.org/10.30589/pgr.v7i1.646>.

- Dwiputrianti, S., Kotchegura, A., Lee, H. K., & Wahyuni, S. (2025). Comparative Analysis of Talent Management Implementation in Agam, Indonesia, and Local Governments in South Korea and Russia. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 22(1), 49-66.
- Fauzian, N. R. (2022). Rekonstruksi Manajemen Talenta ASN Menggunakan Pendekatan *Soft System Methodology*. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 14(2), 198-216. <https://doi.org/10.33701/jiapd.v14i2.2730>.
- Fauzian, N. R., Prasojo, E., Muslim, M. A., & Wangsaatmaja, S. (2024a). Aiming for Tomorrow: Breakthrough Strategies in Public Sector Talent Management. *Jurnal Borneo Administrator*, 20(3), 201-216. <https://doi.org/10.24258/jba.v20i3.1419>.
- Fauzian, N. R., Prasojo, E., Muslim, M. A., & Wangsaatmaja, S. (2024b). Digitalised Talent Management in Public Sector: A Lesson Learned From the West Java Provincial Government. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(2), e2559-e2559. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v12i2.2559>.
- Fitriyani, A. D., & Salomo, R. V. (2025). The Readiness of Local Governments in Indonesia in Implementing Talent Management Policies. *Journal of Public Representative and Society Provision*, 5(3), 657-670. <https://doi.org/10.55885/jprsp.v5i3.610>.
- Gurbuz, F. G., Yener, M. İ., & Acar, P. (2017). Development and Validation of a Talent Management Measurement Instrument. *Journal of Business Economics and Finance*, 6(3), 233-245. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2017.683>.
- Harahap, A. S., Suseno, B., & Basri, T. H. (2025). Strategi Manajemen Talenta di Lembaga Pemerintah Daerah. *Journal of Multidisciplinary Research (MULTIR)*, 1(1), 50-59.
- Indrawan, J. (2025). Pengembangan Kompetensi ASN Provinsi Kalimantan Timur melalui Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis. *Nusantara Innovation Journal*, 3(2), 131-51. <https://doi.org/10.70260/nij.v3i2.65>.
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive Talent Development as a Key Talent Management Approach: A Systematic Literature Review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>.
- Masrully, M., & Saputro, H. N. (2024). Tantangan Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dalam Mendukung Agenda Reformasi Birokrasi di Pemerintah Daerah. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 8(1), 220-228.
- Muna, R. S., & Suratman, A. (2024). Implementasi Manajemen Talenta Melalui Penilaian Kompetensi ASN Jabatan Pengawas Pemerintah Kabupaten Pekalongan. *Dinamika Publik: Jurnal Manajemen dan Administrasi Bisnis*, 2(1), 120-131.

- Nilam, & Ali, H. 2025. Pengaruh Pengembangan Kompetensi, Talenta Manajemen dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Era Digitalisasi. *Jurnal Kewirausahaan dan Multi Talenta*, 3(3). 135–343. <https://doi.org/10.38035/jkmt.v3i3.461>.
- Pamungkas, A. S., & Nawawi, N. (2025). Promosi Jabatan Melalui Sistem Merit di BKPSDM Kabupaten Ponorogo Provinsi Jawa Timur. *Doctoral Dissertation*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri.
- Panggabean, L. F., & Pertiwi, K. (2024). Exploring The Employee Perspective of Competency Development Practices in the Public Sector: A Case Study of the Indonesian Food and Drug Authority (BPOM). *JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik)*, 28(2), 117. <https://doi.org/10.22146/jkap.95100>.
- Paul, T. (2025). Mapping Research Trends in Human Resource Development and Work Engagement: A Bibliometric Analysis Perspective. *Advances in Consumer Research*, 2, 3749-3761.
- Purnama, G., Budiawan, A., & Nursetiawan, I. (2024). Strategi Dinas Tenaga Kerja dalam Meningkatkan Kompetensi dan Akses Pelatihan Bagi Calon Tenaga Kerja di Kabupaten Ciamis. *Journal of Research and Development on Public Policy*, 3(2), 154-171. <https://doi.org/10.58684/jarvic.v3i2.148>.
- Putranto, R. A., Dawud, J., Pradesa, H. A., Harijanto, D., & Dharmanegara, I. B. A. (2022). Manajemen Talenta pada Sektor Publik: Sebuah Studi Literatur serta Arah Model Kajian untuk Masa Depan. *Jurnal Manajemen dan Profesional*, 3(2), 176-211. <https://doi.org/10.32815/jpro.v3i2.1463>.
- Putri, S. R., Monika H. G. R., & Azmi W. P. D. (2024). Strategi Manajemen Talenta untuk Menghadapi Tantangan Era Revolusi Industri 4.0. *MANABIS: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 3(3), 94-104. <https://doi.org/10.54259/manabis.v3i3.2930>.
- Wakil, W. (2024). Pelaksanaan Manajemen Talenta di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lombok Timur Nusa Tenggara Barat. *Skripsi*. IPDN.
- Rajagukguk, H. O., Zulaikha, S., Mayasari, L. I., & Kamaludin, K. (2025). Data-Driven Needs Analysis For Developing Civil Servants' Competence: The Role Of Hris and Transformational Leadership. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 10(2), 274-296. <https://doi.org/10.25077/jakp.10.2.274-296.2025>.
- Rohmah, J., Jannah, W., Aryawati, N. U., & Wahyunintyas, S. P. (2025). Peran Pembangunan Ekonomi dalam Membentuk Sumber Daya Manusia yang Unggul di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Nusantara*, 2(3), 70-87. <https://doi.org/https://doi.org/10.61722/jinu.v2i3.4403>.

- Sharma, R., & Bhatnagar, J. (2009). Talent Management-Competency Development: Key to Global Leadership. *Industrial and Commercial Training*, 41(3), 118-132. <https://doi.org/10.1108/00197850910950907>.
- Sidabutar, V. T. P. (2024). Analyzing the Challenges and Barriers to Develop State Civil Apparatus Competency Through Talent Management Development After the Release of the National Succession Planning System. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 12(1), 62-78. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v12i1.4050>.
- Sumanti, R. (2025). ASN Corporate University: Transformation of Competency Development of State Civil Apparatus (ASN). *Jurnal Transformasi Administrasi*, 15(01), 32-50. <https://doi.org/10.56196/jta.v15i01.499>.
- Suparman, R., & Naibaho, V. H. (2021). Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah: Studi Eksploratori Penerapan Kebijakan Manajemen Talenta di Provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. *Jurnal Borneo Administrator*, 17(1), 111-130. <https://doi.org/10.24258/jba.v17i1.718>.
- Suparman, R., & Soantahon, S. M. (2022). Integrasi Manajemen Talenta dengan Pengembangan Kompetensi ASN. *Journal of Government and Politics (JGOP)*, 4(1), 121-132. <https://doi.org/10.31764/jgop.v4i1.5367>.
- Suwaidi, R. A., & Ardyanfitri, H. (2018). Manajemen Talenta dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan di UPN Veteran Jawa Timur. *Jurnal Economic Resource*, 1(1), 46-59. <https://doi.org/10.33096/jer.v1i1.53>.
- Wicaksana, S. A. (2025). *Strategi Pengelolaan Talenta untuk Meningkatkan Agilitas dan Inovasi di Badan Hukum Publik dalam Menghadapi Lingkungan VUCA (Talent Management Strategies to Enhance Agility and Innovation in Public Legal Entities Facing a VUCA Environment)*. Pancasila University.
- Wijoyo, R. P. (2023). Implementasi Manajemen Talenta dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri Provinsi Jawa Tengah. *Doctoral Dissertation*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri.
- Zahra, Z., & Hartati, S. (2025). Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara melalui Aplikasi Sistem Aplikasi Penilaian Kinerja Pegawai (Sasikap Evo 6.0) di Badan. *Doctoral Dissertation*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri.